

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

O papel do líder que inspira, influencia e motiva vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações, visto que as equipes de trabalho são constituídas pelo reflexo dos seus gestores. Ao longo dos anos, várias teorias sobre liderança foram desenvolvidas. O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes (Aguiar, 2005). As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos de 1940 até o final dos anos 1960. Eles procuravam descobrir comportamentos específicos que diferenciassem os líderes dos não líderes (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Aguiar (2005) salienta que a impossibilidade de isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a buscarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Ademais, surgiram outras teorias contemporâneas, ou neocarismáticas, sobre liderança, como a teoria da liderança carismática de House (1977) e a transformacional e transacional de Bass (1985) e Burns (1978), sendo a última o objeto de estudo e aprofundamento deste trabalho.

A Liderança Transformacional ou Transformadora, segundo os autores Bennis e Nanus (1988), consiste em uma liderança que converte líderes em agentes de mudança, lançando os liderados à ação. Ela reúne características como motivação inspiradora, carisma, consideração individualizada (ou seja, atenção pessoal), orientação técnica, além do estímulo intelectual com a oferta de novos desafios e tarefas (Bergamini, 2002).

A liderança está vinculada com o processo motivacional, havendo uma relação de dependência entre líder e liderados, uma vez que para que o líder desenvolva suas competências é necessário entender as motivações dos membros da equipe (Maximiano, 2012). Ainda para Maximiano (2012), a liderança é um processo social complexo, onde a motivação da equipe apresenta-se como o principal elemento.

Desta maneira, o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores? Logo, o objetivo geral do trabalho é verificar a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores, a partir de uma revisão da literatura. A relevância do tema está vinculada ao fato de que, os colaboradores são um dos principais fatores para o sucesso organizacional e que torná-los motivados produz melhora significativa no desempenho do negócio. Em contrapartida, equipes desmotivadas conduzem, por exemplo, ao baixo comprometimento com os objetivos traçados, baixa produtividade, busca pela zona de conforto e conflitos entre os membros das equipes. Dessa maneira, os liderados podem se tornar um problema para seus líderes e, conseqüentemente para a organização. Sendo assim, é de suma importância que as empresas busquem entender os principais fatores motivacionais de seus colaboradores, bem como os benefícios que a Liderança Transformacional pode produzir nesse sentido.

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Com base nos estudos realizados, verificou-se que o líder transformacional possui como principais características o carisma, simbolismo, delegação de poder e integridade. Essas compreensões estão salientadas nos argumentos Schermerhorn (2006). Ademais, ainda como características os líderes que adotam o estilo transformacional apresentam atributos relacionados a influência idealizada, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação inspiracional, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010). A habilidade de motivar e entender os fatores que motivam é essencial, uma vez que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho organizacional, que por sua vez, depende do desempenho de cada do colaborador. Conforme compreensões de Maximiano (2012), que afirma que a motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Nesse sentido, foi possível compreender que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas.

Ainda baseado nas leituras sobre motivação, verificou-se que o principal fator de motivação dos colaboradores, ou seja, das equipes de trabalho, segundo os entendimentos de Maslow descritos pelo autor Lacombe (2009) é a busca da satisfação das necessidades, necessidades que podem ser de ordem fisiológica, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Uma necessidade quando satisfeita, passa a não motivar mais, logo o colaborador passaria a ter como fator motivacional o atendimento da necessidade logo acima na escala descrita por Maslow. Outra teoria que descreve as motivações dos trabalhadores é a Teoria do ERG, descrita neste estudo pelos autores Jones e George (2018), em que transforma as cinco categorias de necessidades da hierarquia de Maslow em três categorias universais, a saber: existência, que está relacionada com as necessidades básicas e fisiológicas de Maslow, de relacionamentos interpessoais e crescimento/autodesenvolvimento.

Já a terceira teoria abordada diz respeito a teoria dos dois fatores de Herzberg, que segundo Maximiano (2012, p. 243) referem-se a Fatores motivadores ou Intrínsecos, que estão relacionados com “trabalho em si, realização de algo importante, exercício da responsabilidade e possibilidade de aprendizagem e crescimento” e dos Fatores Higiênicos ou Extrínsecos que relacionam-se com “o estilo de liderança, relações pessoais, salário, políticas de administração e recursos humanos e condições físicas e segurança do trabalho” como afirma Maximiano (2012, p. 243). Para Herzberg, apenas os fatores descritos como intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho, já os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

A liderança, dentre outros conceitos, é entendida como a habilidade de motivar pessoas, com a finalidade de alcançar sucesso nas organizações. Como é possível notar através do conceito de McShane e Glinow (2013), que ressaltam que, cada vez mais tem se entendido a liderança como sendo a habilidade de influenciar, motivar e capacitar as outras pessoas com a finalidade de atingir a eficácia e o sucesso nas organizações. Nesse sentido, foi possível compreender através das pesquisas bibliográficas que o líder transformacional é um parceiro motivacional, uma vez que busca incentivar e estimular os colaboradores da relevância do desenvolvimento do trabalho deles para o bem da empresa como um todo, gerando neles motivação, o combustível necessário para o alcance de objetivos por parte da organização. Esse entendimento está apoiado nas compreensões de Jones e George (2008), que afirmam que o líder transformacional conscientiza o colaborador de como o trabalho dele é importante para a organização, bem como motivam seus liderados a trabalharem para o bem da organização como

um todo, e não apenas para seu benefício próprio ou ganho pessoal. Como resultado os colaboradores ficam altamente motivados e ajudam a organização a alcançarem seus objetivos.

3 CONCLUSÃO

A pesquisa qualitativa desenvolvida neste trabalho objetivou entender a influência da liderança transformacional na motivação dos colaboradores sob a ótica da literatura, ou seja, a partir de livros e artigos científicos. Para isso, foram identificadas as principais características de um líder transformacional e os principais fatores de motivação das equipes de trabalho.

Após analisar os resultados, foi possível compreender que a liderança além de ser uma habilidade vinculada a capacidade de inspirar, conduzir, capacitar, desenvolver é, também, de motivar. Afinal, colaboradores motivados tendem a alcançar as metas e objetivos estabelecidos pelas empresas, fator esse vital para o funcionamento e continuidade das organizações. Sendo assim, o líder transformacional, conforme apontado nas pesquisas deste estudo, possui como fortes características a influência idealizada, o estímulo intelectual, a consideração individualizada, o carisma, o simbolismo, a delegação de poder, a integridade e a motivação inspiracional, sendo essa, a capacidade do líder transformacional de acreditar no potencial de seus liderados, buscar desenvolvê-los, motivá-los, incentivá-los e impulsioná-los a dar o melhor de si para o próprio desenvolvimento deles, bem como para o alcance de resultados por parte da organização.

A liderança transformacional proporciona líderes considerados modelos pelo comportamento ético e padrões morais, gerando orgulho, respeito e confiança em seus liderados. Ademais, na gestão transformacional há o estímulo intelectual, ou seja, há um estímulo para compartilhamento de ideias por partes dos liderados. Há, ainda, a consideração individualizada, em que o líder se atenta para as diferenças e particularidades de cada indivíduo. O líder transformacional oferece uma visão inspiradora e consegue gerir essa visão por meio de relacionamentos baseados na confiança e no respeito entre líder e liderados. As principais características dos líderes transformacionais combinadas geram colaboradores motivados, que por sua vez, conseguem ir além das suas próprias limitações, gerando uma relação ganha-ganha, em que ganha o colaborador e a organização.

Nesse sentido, após análise de dados e resultados, foi possível alcançar o objetivo geral da pesquisa, o qual buscava compreender a influência da Liderança transformacional na motivação dos colaboradores. Cabe ressaltar que, a partir do desenvolvimento e das análises dos resultados e discussões alcançou-se os objetivos específicos definidos que eram identificar as principais características de um líder transformacional; verificar os principais fatores de motivação da equipe de trabalho e identificar a relação existente entre a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores. No entanto, cabe ressaltar que, mesmo que o trabalho tenha alcançado os seus objetivos, a sua atuação é limitada, uma vez que o estudo foi baseado em produções textuais voltadas para um tipo específico de liderança, ademais não foram encontrados muitos artigos que relacionassem a Liderança Transformacional e os fatores motivacionais dos colaboradores.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas envolvendo uma população de colaboradores sobre os seus respectivos líderes e como a abordagem transformacional influenciaria os liderados no alcance do seu desenvolvimento profissional e no processo motivacional. Ainda como recomendação, sugere-se que as organizações possam abordar a liderança transformacional através de treinamentos e pesquisas

com colaboradores para que as empresas verifiquem o quanto as características dos líderes transformacionais impactam e influenciam no desenvolvimento e motivação dos liderados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. S. M. **As teorias da liderança e o enfoque transformacional**: aplicação nas organizações. 2005. 93 f. Monografia de Pós-Graduação – Programa de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCSHANE, S.L; GLINOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: AMGH, 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2006.